MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS EM ÓRGÃO GOVERNAMENTAL BRASILEIRO: DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS DE MELHORIA

PROJECT MANAGEMENT MATURITY IN A BRAZILIAN GOVERNMENT AGENCY: DIAGNOSIS AND IMPROVEMENT PROPOSALS

LIVIA BEATRIZ FERREIRA LOPES
PECEGE - PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM ECONOMIA E GESTÃO DE EMPRESAS (ESALQ/USP)

FABRICIO MARTINS LACERDA
PECEGE - PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM ECONOMIA E GESTÃO DE EMPRESAS (ESALQ/USP)

ENISE ARAGÃO DOS SANTOS
PECEGE - PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM ECONOMIA E GESTÃO DE EMPRESAS (ESALQ/USP)

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS EM ÓRGÃO GOVERNAMENTAL BRASILEIRO: DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS DE MELHORIA

Objetivo do estudo
Avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos em um órgão da administração pública federal brasileira e propor ações de melhoria voltadas ao fortalecimento dos processos, da padronização e do desempenho dos projetos.

Relevância/originalidade
O estudo aborda a maturidade em gerenciamento de projetos no contexto da administração pública federal, considerando condicionantes institucionais próprios desse ambiente e contribuindo para a compreensão da gestão de projetos em estruturas governamentais complexas.

Metodologia/abordagem
Realizou-se estudo de caso descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando questionário estruturado em escala Likert aplicado a 20 profissionais. O OPM3 foi adotado como referencial conceitual, com dimensões analíticas baseadas em áreas e práticas do PMBOK.

Principais resultados
Os resultados indicaram nível percebido intermediário-baixo de maturidade no recorte analítico adotado. Integração e Governança e Cronograma apresentaram os melhores índices relativos, enquanto Recursos & Equipe, Escopo e Partes Interessadas concentraram as principais fragilidades.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo articula maturidade em gerenciamento de projetos e governança pública, utilizando o OPM3 como referencial conceitual e dimensões analíticas baseadas em áreas e práticas do PMBOK, aplicadas ao contexto organizacional investigado.

Contribuições sociais/para a gestão
O diagnóstico subsidiou um plano de ação 5W2H direcionado às dimensões mais frágeis, oferecendo medidas para fortalecer governança, padronização, gestão de recursos, escopo e stakeholders, considerando restrições e condicionantes próprios da administração pública.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Maturidade Organizacional, OPM3, Governança Pública, Administração Pública

PROJECT MANAGEMENT MATURITY IN A BRAZILIAN GOVERNMENT AGENCY: DIAGNOSIS AND IMPROVEMENT PROPOSALS

Study purpose
To assess project management maturity in a Brazilian federal public administration body and propose improvement actions aimed at strengthening project processes, standardization, and performance.

Relevance / originality
The study addresses project management maturity within the Brazilian federal public administration, considering institutional constraints specific to this environment and contributing to the understanding of project management in complex governmental structures.

Methodology / approach
A descriptive case study with quantitative and qualitative approaches was conducted using a structured five-point Likert-scale questionnaire administered to 20 professionals. OPM3 was adopted as the conceptual framework, with analytical dimensions based on PMBOK areas and practices.

Main results
The results indicated a perceived intermediate-low maturity level within the analytical framework adopted. Integration & Governance and Schedule achieved the highest relative scores, while Resources and Team, Scope, and Stakeholders concentrated the main weaknesses identified.

Theoretical / methodological contributions
The study connects project management maturity and public governance by adopting OPM3 as a conceptual framework and analytical dimensions based on PMBOK areas and practices, applied to the organizational context investigated.

Social / management contributions
The diagnosis supported a 5W2H action plan focused on the weakest dimensions, providing measures to strengthen governance, standardization, resource management, scope, and stakeholders while considering constraints and institutional conditions specific to public administration.

Keywords: Project Management, Organizational Maturity, OPM3, Public Governance, Public Administration

MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS EM ÓRGÃO GOVERNAMENTAL BRASILEIRO: DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS DE MELHORIA

1 Introdução

O gerenciamento de projetos tem se consolidado como disciplina estratégica para organizações que buscam maior eficiência, previsibilidade e alinhamento entre suas iniciativas e os objetivos institucionais. Em um cenário de alta complexidade e constante transformação, adotar práticas estruturadas de gestão deixou de ser um diferencial competitivo para se tornar uma necessidade, sobretudo em contextos que envolvem múltiplos stakeholders e entregas de impacto estratégico (Wyrozebski & Pawlak, 2021). O Project Management Institute (PMI), oferece diretrizes, padrões e metodologias que orientam práticas em diferentes setores. A consolidação do Project Management Body of Knowledge (PMBOK) como guia tem possibilitado a padronização de processos e a criação de uma linguagem comum, essencial para o alinhamento entre equipes, gestores e patrocinadores de projetos (PMI, 2021).

O conceito de maturidade em gerenciamento de projetos está diretamente relacionado à capacidade de uma organização em institucionalizar práticas de forma consistente e replicável (Wyrozebski & Pawlak, 2021). Organizações maduras conseguem integrar seus projetos à estratégia corporativa, garantindo maior previsibilidade nos resultados e capacidade de adaptação frente a mudanças. No contexto das organizações públicas, a maturidade em gestão de projetos assume relevância ainda maior (Park et al., 2022).

Instituições governamentais lidam com desafios específicos, como a necessidade de articulação interministerial, a multiplicidade de atores envolvidos e a alta visibilidade política de suas entregas. Projetos mal estruturados nesse ambiente podem comprometer políticas públicas, credibilidade institucional e a capacidade de resposta a demandas sociais e internacionais (Karim et al., 2022). Além disso, a governança em projetos, entendida como o conjunto de mecanismos que assegura transparência, responsabilidade e alinhamento estratégico, desempenha papel central no fortalecimento da maturidade. Estruturas bem definidas permitem não apenas monitorar e controlar a execução dos projetos, mas também garantir que as decisões sejam tomadas com base em critérios claros e objetivos, envolvendo patrocinadores e stakeholders de forma equilibrada (Cintra et al., 2022).Nesse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: qual é o nível de maturidade em gerenciamento de projetos em um órgão do setor público brasileiro e quais ações podem ser propostas para seu aprimoramento? Para isso, o objetivo do trabalho foi avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos em um órgão da administração pública federal brasileira e propor ações de melhoria, priorizadas segundo as dimensões de maior fragilidade identificadas no diagnóstico, para fortalecer processos, padronização e desempenho dos projetos. A investigação parte da premissa de que maturidade não se restringe à formalização de processos, mas envolve a consolidação de práticas, cultura organizacional e mecanismos de governança capazes de sustentar resultados em ambientes públicos caracterizados por complexidade decisória e restrições estruturais. Para atingir esse objetivo, analisou-se a percepção dos colaboradores sobre os processos de gerenciamento de projetos da instituição, adotando-se o Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), proposto pelo Project Management Institute (PMI, 2013), como referencial conceitual de maturidade. Para fins de operacionalização da análise, foram definidas dimensões analíticas baseadas em áreas e práticas do PMBOK (PMI, 2017), conforme detalhado na Seção 2.

2 Referencial Teórico

A maturidade em gestão de projetos pode ser compreendida como um processo contínuo de institucionalização de práticas, fortalecimento de estruturas de governança e engajamento de equipes e stakeholders. Organizações que investem no aprimoramento dessas dimensões

ampliam sua capacidade de gerar valor, melhorar seu desempenho e consolidar práticas sustentáveis (Negruşa et al., 2016). No caso de instituições públicas, esse processo se traduz em maior eficiência, legitimidade e alinhamento com as demandas estratégicas da sociedade e do ambiente internacional em que estão inseridas (Krpan et al., 2023). Em organizações públicas, a maturidade em gestão de projetos constitui elemento estratégico para assegurar continuidade administrativa, eficiência na aplicação de recursos públicos e estabilidade na execução de políticas públicas.

O Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) constitui um modelo de referência do PMI destinado a avaliar a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, programas e portfólios, permitindo identificar o grau de institucionalização de práticas de gestão e orientar iniciativas de melhoria contínua (PMI, 2013). Neste estudo, o OPM3 é adotado como referencial conceitual para estruturar a análise da maturidade no domínio de projetos, tomando como base algumas áreas de conhecimento consolidadas pelo PMBOK, dada a inviabilidade de aplicação do instrumento formal de autoavaliação do modelo (SAM) no contexto e no prazo da pesquisa.

Para os fins deste estudo, a análise foi estruturada em cinco dimensões que abrangem integração & governança, escopo, cronograma, recursos & equipe e partes interessadas, permitindo analisar, de forma abrangente, processos críticos para a governança de projetos (PMI, 2017). Cabe esclarecer que essas cinco dimensões não correspondem à estrutura nativa do OPM3, organizada em domínios de projetos, programas e portfólios e no ciclo de melhoria contínua Padronizar-Medir-Controlar-Melhorar (PMI, 2013), constituem dimensões analíticas baseadas em áreas e práticas do PMBOK (PMI, 2017), selecionadas por sua relevância para o contexto ministerial analisado e adotadasmascomo recorte metodológico para viabilizar a coleta de dados por meio de questionário estruturado. Um aspecto fundamental está na integração entre áreas, que contribui para a eficiência e a redução de retrabalho. A ausência de coordenação adequada entre setores gera desperdício de recursos e desalinhamento com as metas institucionais. Em contrapartida, quando a integração é priorizada, há redução de riscos, otimização de processos e aumento do valor entregue à organização e à sociedade (Barghi & Shadrokh sikari, 2020).

A dimensão Integração & Governança trata da capacidade da organização de coordenar processos, recursos e decisões de forma coerente com os objetivos estratégicos, assegurando que mudanças, aprovações e lições aprendidas sejam tratadas de maneira formal e rastreável. A ausência de mecanismos integrados de governança tende a gerar decisões fragmentadas e perda de aprendizado organizacional, enquanto sua consolidação fortalece a transparência e a responsabilização na condução dos projetos (PMI, 2017).

Nesse sentido, a maturidade é vista como um indicador de governança e desempenho organizacional (Novelli & Souza, 2024). Esse processo de amadurecimento não se limita ao domínio técnico das ferramentas de gestão, mas envolve também aspectos culturais, estruturais e comportamentais. Estruturas de governança, definição clara de papéis, alinhamento estratégico e aprendizado organizacional são elementos que determinam a evolução das práticas de gerenciamento. Assim, a maturidade reflete tanto o nível de padronização dos processos quanto a capacidade de aprendizado contínuo (Kans & Ingwald, 2016).

A gestão do escopo ocupa lugar de destaque, pois projetos com requisitos mal definidos ou mudanças não controladas tendem a sofrer impactos negativos em prazo, custo e qualidade. O gerenciamento estruturado do escopo possibilita que as entregas estejam alinhadas às expectativas dos stakeholders, assegurando rastreabilidade e clareza nos resultados. Esse alinhamento é essencial para consolidar práticas de maior maturidade (Love & Ika, 2022).

Em adição, o gerenciamento do cronograma é igualmente determinante, garantindo previsibilidade temporal. Organizações que estruturam suas atividades, utilizam marcos de acompanhamento e adotam práticas consistentes de monitoramento de prazos apresentam maior

eficiência na execução. O controle do tempo é, portanto, reflexo direto de planejamento e governança aplicados de forma integrada (Shahsavand et al., 2018).

A gestão de recursos e equipes surge como dimensão sensível para o desempenho em projetos. A clareza de papéis, o equilíbrio na alocação de recursos críticos e o desenvolvimento de competências são fatores que contribuem para a execução eficaz e para a consolidação de uma cultura de aprendizado contínuo. Equipes bem capacitadas não apenas fortalecem a execução, mas também impulsionam a evolução da maturidade organizacional (Jo & Park, 2023). Em síntese, a maturidade em gerenciamento de projetos resulta da interação entre governança, padronização de processos e desenvolvimento de competências, sendo o OPM3 (PMI, 2013) adotado neste estudo como referencial conceitual para sua análise.

3 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo de natureza descritiva, conduzida com abordagem qualitativa e quantitativa. Como procedimento técnico, adotou-se a pesquisa de levantamento, utilizando um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. Esse método é amplamente reconhecido por sua eficiência em captar percepções diretas de profissionais em ambiente organizacional (Gil, 2019).

O campo empírico da pesquisa foi a coordenação geral de uma instância governamental brasileira, responsável por acompanhar, conduzir e assegurar a qualidade das negociações em múltiplas frentes temáticas durante a presidência brasileira de um fórum internacional multilateral. Trata-se de uma equipe de perfil técnico-político, composta por servidores públicos e especialistas alocados por meio de parceria com uma organização internacional. Entre suas atribuições estão a articulação interministerial, a coordenação de entregas estratégicas e a interlocução com stakeholders nacionais e internacionais. Esse contexto confere ao estudo um caráter singular, dada a complexidade organizacional e a relevância estratégica do órgão analisado.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base em dimensões-chave da literatura de gestão de projetos, abrangendo: integração & governança, escopo, cronograma, recursos & equipe e partes interessadas (PMI, 2021). O questionário estruturado foi composto por 20 itens distribuídos em blocos temáticos, e utilizou-se a escala Likert de cinco pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente), recurso amplamente utilizado em pesquisas sociais para medir percepções de forma padronizada (Likert, 1932). Antes da aplicação definitiva, realizou-se um pré-teste com um pequeno grupo de profissionais para validar clareza, tempo de resposta e pertinência dos itens.

A amostra contemplou 20 profissionais atuantes diretamente nas atividades da coordenação geral, incluindo servidores públicos e especialistas vinculados por cooperação internacional. O critério de inclusão considerou a participação efetiva desses colaboradores em atividades de gestão, negociação ou coordenação de projetos estratégicos relacionados à presidência brasileira do fórum internacional em questão. O questionário foi aplicado no mês de agosto de 2025, em formato digital, por meio de plataforma online, garantindo acessibilidade, praticidade e preservação do anonimato dos respondentes.

Embora a amostra seja composta por 20 respondentes, trata-se de profissionais diretamente envolvidos na condução, coordenação ou supervisão de projetos estratégicos da organização, configurando uma amostra intencional qualificada. Em estruturas ministeriais, o número de servidores com atuação formal em gestão de projetos é limitado, o que justifica o recorte adotado. A amostra intencional buscou contemplar atores diretamente envolvidos nos processos de gerenciamento de projetos, privilegiando relevância funcional em detrimento de amplitude quantitativa. Por se tratar de estudo de caso com finalidade diagnóstica, não se buscou generalização estatística, mas a compreensão aprofundada do fenômeno no contexto organizacional investigado (Yin, 2015).

A análise dos dados foi conduzida em duas etapas. Na primeira, realizou-se uma análise descritiva das respostas, com tabulação em números absolutos, percentuais e médias ponderadas para cada dimensão, permitindo visualizar tendências e o nível de maturidade percebido. Para a avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos, adotou-se como referencial conceitual o Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), proposto pelo Project Management Institute (PMI, 2013), modelo internacionalmente reconhecido por possibilitar a mensuração do grau de padronização, institucionalização e alinhamento estratégico das práticas de gerenciamento de projetos. Neste estudo, esses princípios foram operacionalizados por meio de um instrumento adaptado.

Conforme detalhado na Seção 2, o instrumento operacionaliza cinco dimensões analíticas baseadas em áreas e práticas do PMBOK para integração & governança, escopo, cronograma, recursos & equipe e partes interessadas, permitindo analisar, de forma abrangente, processos críticos para a governança de projetos. Cada dimensão foi operacionalizada em blocos de questões no questionário estruturado, elaborado com base nas práticas descritas pelo PMI e adaptadas ao contexto da organização pesquisada. Os itens foram respondidos em escala Likert de cinco pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente), de modo a capturar o grau de concordância dos respondentes em relação às práticas investigadas. O instrumento elaborado passou por pré-teste com três profissionais experientes em gestão pública, a fim de verificar clareza semântica, pertinência e alinhamento conceitual. Embora não tenha sido realizada validação estatística inferencial, o questionário baseia-se em referencial consolidado internacionalmente, o que contribui para sua validade de conteúdo.

A aplicação do questionário permitiu obter dados quantitativos, que foram organizados em planilhas eletrônicas para posterior tabulação. Para cada item, calculou-se inicialmente a frequência absoluta das respostas em cada ponto da escala. Em seguida, atribuiu-se um peso correspondente à escala Likert (de 1 a 5) e foi realizada a média ponderada de cada questão. Posteriormente, as médias de cada questão foram agrupadas por dimensão, resultando em um índice médio de maturidade para cada bloco temático. Por fim, essas médias consolidadas foram representadas em um gráfico radar, o que possibilitou visualizar comparativamente as diferentes dimensões avaliadas, de forma integrada e padronizada.

Na sequência, para transformar o diagnóstico em recomendações práticas, aplicou-se a ferramenta 5W2H (What, Why, Where, When, Who, How, How much). Esse método foi escolhido por sua simplicidade e objetividade na estruturação de planos de ação, permitindo a definição clara do que deve ser feito, porque a ação é necessária, onde deve ser aplicada, quando deve ser implementada, quem será responsável, como será executada e qual o custo estimado (Novelli e Souza, 2024). A implementação das ações propostas por meio do plano 5W2H deve ser analisada sob a perspectiva de viabilidade institucional, considerando os condicionantes financeiros e políticos próprios da administração pública.

O procedimento de análise 5W2H consistiu em: (i) identificação das fragilidades apontadas pelo diagnóstico de maturidade; (ii) elaboração de ações de melhoria diretamente relacionadas a cada fragilidade; (iii) detalhamento das ações segundo os sete elementos do 5W2H; e (iv) organização das propostas em tabela estruturada, facilitando a visualização e a aplicabilidade prática (Novelli e Souza, 2024). Esse processo assegurou que as lacunas observadas não permanecessem apenas no campo descritivo, mas fossem traduzidas em medidas concretas para evolução da maturidade organizacional.

4 Resultados e Discussões

A escolha do órgão analisado não se deu apenas por conveniência institucional, mas por sua relevância estratégica no contexto de coordenação intergovernamental e articulação internacional, características que ampliam a complexidade dos projetos conduzidos. Trata-se de uma estrutura com responsabilidades ministeriais e interface internacional, o que a torna um

campo fértil para análise de maturidade em gerenciamento de projetos sob múltiplas pressões institucionais. Considerando a complexidade decisória, a multiplicidade de stakeholders e a natureza intergovernamental do órgão analisado, compreender seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos torna-se particularmente relevante sob a perspectiva da governança pública contemporânea.

O perfil dos respondentes contribui para qualificar a interpretação dos resultados (Tabela 1). Predominam profissionais das áreas de Logística (55%) e Substantiva (40%), e 60% possuem entre 13 e 18 meses de atuação na organização.

Categoria	Variável	n	%
Área/Departamento principal	Logística	11	55%
	Substantivo	8	40%
	Coordenação	1	5%
Tempo de organização	3–6 meses	1	5%
	7–12 meses	3	15%
	13–18 meses	12	60%
	19–24 meses	3	15%
	>24 meses	1	5%

Tabela 1. Perfil dos Respondentes da Pesquisa
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quanto ao tempo de vínculo com a organização, verificou-se uma predominância de colaboradores com 13 a 18 meses de atuação, que representam 60% dos respondentes (n=12). Em seguida, aparecem os profissionais com 7 a 12 meses, que somam 15% (n=3), e aqueles com 19 a 24 meses, também com 15% (n=3). Já os extremos foram representados por grupos menores: os colaboradores com até 6 meses de organização corresponderam a 5% (n=1), enquanto os com mais de 24 meses de atuação também representaram 5% (n=1). Esses o que a amostra é composta majoritariamente por profissionais que possuem tempo de casa suficiente para compreender os processos internos, mas que ainda não atingiram períodos muito longos de experiência, característica que pode refletir na forma como percebem práticas de maturidade em gestão de projetos.

A dimensão de “Integração e Governança” foi avaliada por meio de quatro questões, que buscaram mensurar práticas relacionadas à definição de responsabilidades, critérios formais de início, adaptação de processos e registro de lições aprendidas. Os resultados permitem identificar o grau de alinhamento da organização às boas práticas recomendadas pelo PMI (2021), além de revelar aspectos críticos da maturidade em gestão de projetos.

Quando questionados sobre a existência de um proprietário claro para cada projeto (Project Owner/PM) com autoridade definida, observou-se que 3 respondentes (15%) discordaram totalmente, enquanto 6 (30%) discordaram parcialmente. Apenas 2 (10%) permaneceram neutros, ao passo que 4 (20%) concordaram parcialmente e 5 (25%) concordaram totalmente (Figura 1 A). Esses dados indicam que pouco menos da metade dos participantes reconhece formalmente a definição clara de responsabilidades, enquanto há uma parcela significativa que não percebe essa prática de forma consolidada. De acordo com o PMI (2021), a clareza de papéis e responsabilidades é um dos pilares da governança em projetos, sendo o gerente de projetos ou o project owner figura central para assegurar alinhamento estratégico e coordenação. A falta de consenso identificada pode indicar lacunas na institucionalização da autoridade formal, refletindo um nível de maturidade ainda intermediário.

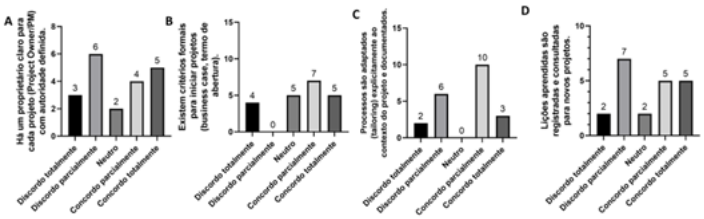


Figura 1. Integração e Governança
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação à existência de critérios formais para iniciar projetos (business case ou termo de abertura), 4 respondentes (20%) discordaram totalmente, enquanto nenhum (0%) discordou parcialmente. Por outro lado, 5 participantes (25%) permaneceram neutros, 7 (35%) concordaram parcialmente e 5 (25%) concordaram totalmente (Figura 1 B). Esses resultados sugerem uma percepção dividida: embora a maioria reconheça a presença de práticas formais, ainda há uma fração relevante que não identifica clareza nos mecanismos de iniciação. A literatura reforça que processos de iniciação, como a elaboração do termo de abertura do projeto, são essenciais para garantir alinhamento estratégico e justificar investimentos (Ismaeil e Sobaih, 2024). A ausência dessa formalização pode comprometer tanto a previsibilidade quanto a governança, já que projetos iniciados sem critérios claros tendem a gerar sobreposição de esforços e aumento de riscos organizacionais.

Quanto à prática de adaptação explícita e documentada dos processos de gestão de projetos ao contexto específico (tailoring), os dados revelaram que 2 respondentes (10%) discordaram totalmente e 6 (30%) discordaram parcialmente. Nenhum participante se manteve neutro, enquanto 10 (50%) concordaram parcialmente e apenas 3 (15%) concordaram totalmente (Figura 1 C). O resultado aponta para um predomínio de percepções favoráveis à adaptação, mas de forma ainda parcial e pouco consolidada. Segundo o PMI (2021), o tailoring é um princípio fundamental que deve orientar a escolha de ferramentas, técnicas e práticas de acordo com o contexto organizacional. A prevalência de concordância parcial sugere que a organização reconhece a importância da adaptação, mas ainda não a institucionalizou como prática formal e sistemática, o que pode refletir barreiras culturais ou metodológicas.

No que se refere ao registro e consulta das lições aprendidas, 2 respondentes (10%) discordaram totalmente e 7 (35%) discordaram parcialmente. Já 2 (10%) permaneceram neutros, enquanto 5 (25%) concordaram parcialmente e 5 (25%) concordaram totalmente. Esse equilíbrio evidencia uma fragilidade relevante: mais de 40% dos respondentes afirmaram não perceber o uso efetivo desse processo (Figura 1 D). A literatura aponta que a gestão do conhecimento, especialmente por meio de lições aprendidas, é essencial para promover melhoria contínua, reduzir falhas recorrentes e elevar a maturidade organizacional (PMI, 2021; Prado, 2015). A ausência de um mecanismo sistemático de registro e consulta pode comprometer a governança dos projetos, pois limita a capacidade da organização de transformar experiências passadas em práticas preventivas e de inovação.

A dimensão de Escopo buscou avaliar práticas relacionadas à coleta de requisitos, utilização da Estrutura Analítica do Projeto (EAP/WBS), definição de critérios de aceitação e existência de mecanismos de controle de mudanças. Essas práticas são consideradas centrais pelo PMI (2021) para assegurar que os projetos mantenham alinhamento às necessidades do cliente e que entregas sejam realizadas dentro dos padrões esperados. Sobre a coleta estruturada e rastreável dos requisitos, 3 respondentes (15%) discordaram totalmente e 9 (45%) discordaram parcialmente. Já 3 (15%) se mantiveram neutros, enquanto 3 (15%) concordaram parcialmente e apenas 2 (10%) concordaram totalmente.

Esse resultado mostra que 60% dos participantes percebem ausência ou fragilidade na formalização desse processo (Figura 2 A). Na literatura, a coleta de requisitos é destacada como

um dos principais fatores de sucesso do gerenciamento de escopo, pois garante a rastreabilidade das necessidades do cliente ao longo de todo o ciclo de vida do projeto (PMI, 2021). A predominância de percepções negativas sugere que a organização pode estar enfrentando retrabalho ou desalinhamento de entregas, dado que requisitos pouco estruturados tendem a gerar inconsistências e aumento de custos (Xu e Sim, 2017).

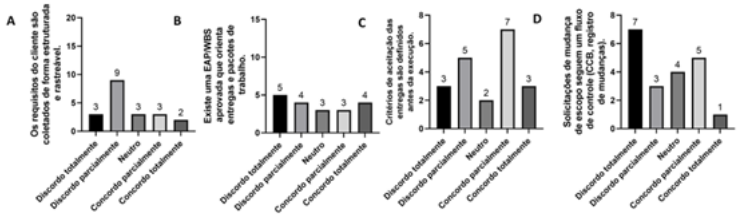


Figura 2. Escopo
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A respeito da utilização de uma EAP/WBS aprovada para orientar entregas e pacotes de trabalho, 5 respondentes (25%) discordaram totalmente, 4 (20%) discordaram parcialmente, 3 (15%) permaneceram neutros, 3 (15%) concordaram parcialmente e 4 (20%) concordaram totalmente. Os resultados mostram uma divisão quase equilibrada entre percepções negativas (45%) e positivas (35%), com uma parcela neutra de 15% (Figura 2 B). A EAP é considerada pelo PMI (2021) uma ferramenta essencial para a decomposição das entregas e para a criação de uma linha de base do escopo. A ausência de consenso entre os respondentes indica que, embora a ferramenta seja eventualmente utilizada, não está consolidada como prática padrão. A não utilização sistemática da EAP reduz a previsibilidade e compromete o controle de escopo, impactando diretamente na maturidade organizacional (Sequeira e Lopes, 2015).

No que se refere à definição de critérios de aceitação das entregas antes da execução, 3 respondentes (15%) discordaram totalmente e 5 (25%) discordaram parcialmente. Apenas 2 (10%) permaneceram neutros, enquanto 7 (35%) concordaram parcialmente e 3 (15%) concordaram totalmente. A maior concentração ocorreu em percepções favoráveis (50%), embora ainda haja 40% de discordância (Figura 2 C). Estudos em gestão de projetos ressaltam que a definição prévia dos critérios de aceitação é fundamental para assegurar qualidade, reduzir conflitos e alinhar expectativas entre equipe e stakeholders (Liang et al., 2015). A divisão identificada sugere avanços em direção à maturidade, mas evidencia falta de padronização, já que parte significativa dos respondentes não reconhece esse procedimento como prática constante.

Em relação ao controle formal de solicitações de mudança de escopo, 7 respondentes (35%) discordaram totalmente e 3 (15%) discordaram parcialmente. Outros 4 (20%) se mantiveram neutros, enquanto 5 (25%) concordaram parcialmente e apenas 1 (5%) concordou totalmente. Isso significa que mais de 50% dos participantes não percebem um fluxo estruturado para gerenciar mudanças (Figura 2 D). Segundo o PMI (2021), o controle integrado de mudanças, geralmente por meio de um Comitê de Controle de Mudanças [CCB], é um mecanismo essencial para garantir governança, transparência e rastreabilidade em projetos. A fragilidade nesse ponto é um indicativo de baixo nível de maturidade no gerenciamento do escopo, pois mudanças não controladas podem gerar impacto em prazo, custo e qualidade.

Na dimensão de Cronograma buscou avaliar as práticas relacionadas à estimativa de atividades, integração e atualização do cronograma, utilização de marcos (milestones) e gestão ativa de prazos. Esses elementos são essenciais para assegurar previsibilidade, controle e alinhamento temporal dos projetos (Love e Ika, 2021). Quanto às práticas de estimativa, 1 respondente (5%) discordou totalmente, 2 (10%) discordaram parcialmente, 6 (30%) permaneceram neutros, 9 (45%) concordaram parcialmente e 2 (10%) concordaram totalmente.

Isso indica que mais da metade dos respondentes (55%) percebem que as estimativas se apoiam em dados históricos ou experiência técnica, embora um terço permaneça neutro (Figura 3 A). De acordo com o PMI (2021), o uso de dados históricos aumenta a precisão das estimativas e reduz a subjetividade, sendo uma prática associada a níveis mais elevados de maturidade. O predomínio de concordância parcial sugere que essa prática está presente, mas ainda de forma não sistemática.

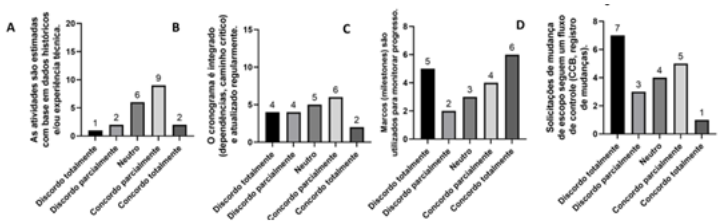


Figura 3. Cronograma
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre a integração do cronograma (com dependências e caminho crítico) e sua atualização regular, 4 respondentes (20%) discordaram totalmente, 4 (20%) discordaram parcialmente, 5 (25%) permaneceram neutros, 6 (30%) concordaram parcialmente e 2 (10%) concordaram totalmente. Os dados revelam equilíbrio entre percepções negativas (40%) e positivas (40%), com parcela significativa neutra (25%) (Figura 3 B). A literatura ressalta que cronogramas integrados e atualizados são fundamentais para o controle do desempenho temporal, possibilitando identificar impactos de mudanças e antecipar riscos (Chang e Lin, 2019). A divisão de opiniões sugere que a prática existe, mas não é plenamente consolidada como processo organizacional.

No que se refere ao uso de marcos como instrumento de monitoramento, 5 respondentes (25%) discordaram totalmente, 2 (10%) discordaram parcialmente, 3 (15%) permaneceram neutros, 4 (20%) concordaram parcialmente e 6 (30%) concordaram totalmente (Figura 3 C). A maior concentração ocorreu no polo positivo, com 50% dos respondentes reconhecendo essa prática, ainda que 35% apresentem discordância. De acordo com o PMI (2021), milestones são pontos-chave de controle que permitem monitorar o progresso e avaliar a aderência às entregas planejadas. O uso declarado por parte dos respondentes mostra um avanço na maturidade, mas a presença de respostas negativas indica que a ferramenta ainda não é utilizada de forma padronizada em todos os projetos.

No que diz respeito à gestão ativa de prazos, com elaboração de planos de recuperação em casos de desvios, 4 respondentes (20%) discordaram totalmente, 6 (30%) discordaram parcialmente, 4 (20%) permaneceram neutros, 5 (25%) concordaram parcialmente e apenas 3 (15%) concordaram totalmente. Assim, a maioria dos participantes (50%) não percebe práticas estruturadas de correção quando há atrasos, o que evidencia fragilidade relevante (Figura 3 D). A maturidade em gestão de cronograma exige não apenas monitoramento, mas também respostas rápidas e estruturadas diante de desvios. A ausência de planos de recuperação denota uma abordagem reativa, o que compromete a previsibilidade e a governança temporal dos projetos (Novelli e Souza, 2024).

A dimensão Recursos e Equipe buscou avaliar práticas relacionadas à clareza de papéis e responsabilidades, planejamento de capacidade e alocação de recursos, mapeamento de competências e existência de mecanismos de governança para resolução de conflitos. Esses aspectos são fundamentais para a maturidade organizacional, uma vez que a adequada gestão de recursos humanos e técnicos impacta diretamente no desempenho dos projetos (O'Connor et al., 2023).

Em relação à clareza de papéis e responsabilidades (RACI ou equivalente), 5 respondentes (25%) discordaram totalmente e 6 (30%) discordaram parcialmente. Já 3 (15%)

se mantiveram neutros, enquanto 3 (15%) concordaram parcialmente e 3 (15%) concordaram totalmente. Assim, 55% dos participantes não percebem clareza na definição de funções e responsabilidades (Figura 4 A). A literatura destaca que matrizes como a RACI são ferramentas fundamentais para reduzir ambiguidades, aumentar a responsabilização e facilitar a governança (PMI, 2021). A prevalência de percepções negativas sugere que a ausência de definição clara compromete a coordenação entre áreas e pode levar a conflitos ou sobreposição de esforços.

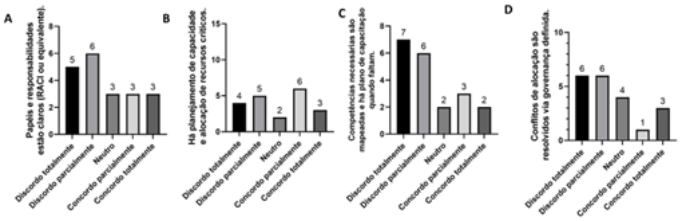


Figura 4. Recursos e equipe
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre o planejamento da capacidade e a alocação de recursos críticos, 4 respondentes (20%) discordaram totalmente e 5 (25%) discordaram parcialmente, enquanto 2 (10%) permaneceram neutros. Já 6 (30%) concordaram parcialmente e 3 (15%) concordaram totalmente. Ou seja, embora haja indícios positivos (45% de concordância), ainda há forte percepção de fragilidade (45% de discordância) (Figura 4 B). A alocação eficiente de recursos críticos é fator-chave para assegurar que os projetos cumpram prazos e entregas (Kim et al., 2014). A divisão de percepções encontrada aponta para a existência de práticas pontuais de planejamento, mas sem padronização em toda a organização, o que reduz a maturidade desse processo.

No que se refere ao mapeamento de competências e existência de planos de capacitação quando há lacunas, os resultados evidenciam fragilidade acentuada: 7 respondentes (35%) discordaram totalmente e 6 (30%) discordaram parcialmente. Apenas 2 (10%) permaneceram neutros, enquanto 3 (15%) concordaram parcialmente e 2 (10%) concordaram totalmente. Assim, 65% dos respondentes não identificam esse tipo de prática na organização (Figura 4 C). O PMI (2021) ressalta que a gestão por competências é essencial para a sustentabilidade da maturidade em projetos, já que garante que a equipe esteja preparada para lidar com desafios técnicos e comportamentais. A ausência de políticas claras de capacitação compromete a evolução da maturidade organizacional e pode levar à dependência de soluções reativas.

Quanto à resolução de conflitos de alocação por meio de mecanismos de governança definidos, 6 respondentes (30%) discordaram totalmente e 6 (30%) discordaram parcialmente. Outros 4 (20%) se mantiveram neutros, enquanto apenas 1 (5%) concordou parcialmente e 3 (15%) concordaram totalmente (Figura 4 D). Dessa forma, 60% dos respondentes percebem ausência de mecanismos claros de governança para lidar com conflitos de alocação. Na literatura, a governança em projetos é apontada como um instrumento essencial para reduzir conflitos relacionados a recursos, evitando que decisões sejam tomadas de forma ad hoc ou política (Juarez-Tarraga et al., 2021). Os resultados sugerem que a organização não possui práticas consolidadas nesse aspecto, o que pode impactar a previsibilidade e a eficiência operacional.

A dimensão Partes Interessadas avaliou a maturidade das práticas relacionadas ao mapeamento e priorização de stakeholders, atuação do patrocinador, gestão de expectativas e tratamento de mudanças organizacionais. Essa área é estratégica para o sucesso dos projetos, pois envolve o engajamento e a comunicação com atores internos e externos, impactando diretamente o alinhamento entre objetivos organizacionais e resultados entregues (PMI, 2021). No que diz respeito ao mapeamento dos stakeholders considerando poder, interesse e influência, 1 respondente (5%) discordou totalmente e 1 (5%) discordou parcialmente. Já 5 (25%)

permaneceram neutros, enquanto 10 (50%) concordaram parcialmente e 3 (15%) concordaram totalmente. Isso mostra que 65% dos respondentes reconhecem a prática de mapeamento e priorização, ainda que a maioria em nível parcial (Figura 5 A). Segundo o PMI (2021), a análise sistemática de stakeholders é fundamental para antecipar riscos e alinhar expectativas, sendo a matriz de poder e interesse uma das ferramentas mais utilizadas. O predomínio de concordância parcial indica que a prática é reconhecida, mas não está consolidada como processo padronizado na organização.

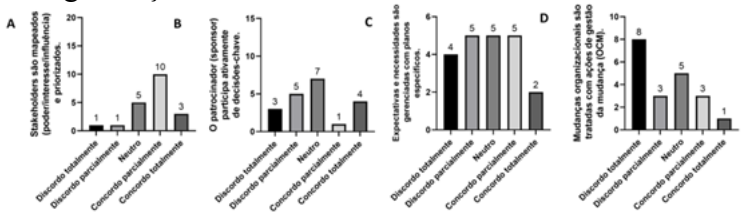


Figura 5. Partes Interessadas
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quanto à participação ativa do patrocinador em decisões-chave, 3 respondentes (15%) discordaram totalmente, 5 (25%) discordaram parcialmente e 7 (35%) permaneceram neutros. Apenas 1 (5%) concordou parcialmente e 4 (20%) concordaram totalmente. Esse resultado revela baixa percepção de engajamento do sponsor, já que 75% dos respondentes não identificam atuação consistente ou permanecem neutros (Figura 5 B). No que se refere ao gerenciamento das expectativas e necessidades das partes interessadas por meio de planos específicos, 4 respondentes (20%) discordaram totalmente, 5 (25%) discordaram parcialmente e 5 (25%) permaneceram neutros. Apenas 5 (25%) concordaram parcialmente e 2 (10%) concordaram totalmente. Assim, mais de 45% dos respondentes não percebem essa prática de forma consolidada (Figura 5 C). De acordo com o PMI (2021), a gestão ativa das expectativas é essencial para reduzir resistências, melhorar a comunicação e assegurar o alinhamento dos projetos com as demandas organizacionais. A ausência de planos formais indica uma lacuna que compromete a maturidade e aumenta os riscos de insatisfação dos stakeholders.

Em relação ao tratamento de mudanças organizacionais com práticas de gestão da mudança (OCM), 8 respondentes (40%) discordaram totalmente e 3 (15%) discordaram parcialmente. Outros 5 (25%) permaneceram neutros, enquanto 3 (15%) concordaram parcialmente e apenas 1 (5%) concordou totalmente. Isso significa que 55% dos participantes não percebem a existência de ações estruturadas para lidar com impactos organizacionais de projetos (Figura 5 D). A literatura (PMI, 2021) ressalta que a gestão da mudança é indispensável para assegurar a adoção de novos processos e tecnologias, evitando resistências e maximizando benefícios. A predominância de percepções negativas evidencia uma fragilidade crítica, que reduz a capacidade da organização de transformar projetos em resultados sustentáveis.

A análise das respostas do questionário permitiu calcular médias para cada dimensão avaliada, em uma escala de 1 a 5, representadas no gráfico radar. O resultado mostra um panorama da maturidade da organização em gestão de projetos, evidenciando pontos fortes e fragilidades em comparação com as boas práticas do PMI (2021) e frameworks de maturidade consolidados, como o OPM3. A dimensão Integração & Governança apresentou a melhor avaliação, com média de 3,25, indicando que a organização possui práticas razoavelmente estabelecidas nessa área (Figura 6). Observa-se clareza parcial na definição de papéis, critérios de iniciação de projetos e adaptação de processos ao contexto, embora o registro de lições aprendidas ainda seja inconsistente. Isso revela que há sinais de governança, mas sem a consolidação plena necessária para atingir níveis elevados de maturidade.

A maturidade parcial observada pode estar relacionada à complexidade decisória característica das estruturas ministeriais, que envolvem múltiplos níveis hierárquicos, instâncias

colegiadas e órgãos de controle externo. A sobreposição de competências e a centralização de decisões estratégicas podem gerar ambiguidades na responsabilização e dificultar a consolidação de práticas formais de governança em projetos. Dessa forma, o desafio identificado transcende a adoção de ferramentas e envolve o fortalecimento de arranjos institucionais mais estáveis e integrados.

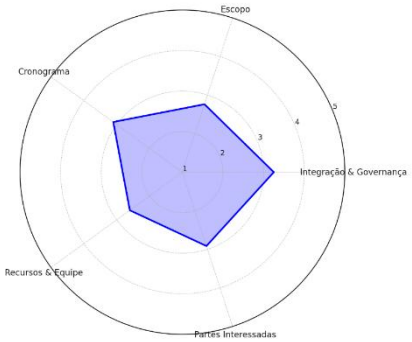


Figura 6. Panorama da maturidade da organização
Fonte: Resultados originais da pesquisa

No Cronograma, a média de 3,10 indica desenvolvimento intermediário, com melhor desempenho no uso de marcos e estimativas baseadas em experiência técnica, mas menor sistematização da gestão ativa de prazos e da atualização contínua do cronograma.

Partes Interessadas apresentou média de 2,91, indicando práticas parcialmente implementadas, com fragilidades sobretudo na atuação do patrocinador, na gestão de expectativas e na gestão da mudança organizacional.

As lacunas identificadas podem ser explicadas pela elevada complexidade institucional do setor público, que envolve múltiplos stakeholders internos e externos, incluindo instâncias políticas, técnicas e órgãos de controle. A alta rotatividade de lideranças e a necessidade de alinhamento interministerial podem dificultar a padronização de fluxos comunicacionais e a atuação contínua do patrocinador. Assim, a fragilidade observada pode não decorrer apenas de falhas operacionais, mas de um ambiente organizacional marcado por múltiplos centros de poder e interesses.

Em relação ao Escopo, a média de 2,76 revela baixa maturidade. A coleta de requisitos não ocorre de forma estruturada e rastreável, e o controle de mudanças de escopo não segue fluxos formais. Apesar de algum uso da EAP e de critérios de aceitação, essas práticas não são padronizadas, o que compromete tanto a previsibilidade quanto a rastreabilidade dos resultados entregues. Essa fragilidade mostra que a organização ainda se encontra distante das melhores práticas recomendadas pelo PMI para gestão do escopo.

A fragilidade observada na gestão de escopo pode ser interpretada à luz da literatura sobre organizações públicas, nas quais mudanças frequentes de prioridade política, transições de liderança e contingenciamentos orçamentários impactam diretamente a estabilidade dos projetos (Kerzner, 2017; PMI, 2017). Em estruturas ministeriais, o escopo frequentemente sofre ajustes decorrentes de decisões superiores ou reorientações estratégicas que extrapolam a governabilidade técnica das equipes. Assim, os resultados encontrados não necessariamente refletem deficiência metodológica isolada, mas podem estar associados a condicionantes institucionais típicos do setor público, caracterizado por elevada complexidade decisória e múltiplos centros de poder.

Por fim, a dimensão Recursos & Equipe apresentou a menor média, 2,60, sendo considerada a maior fragilidade da organização. Questões como clareza de papéis e responsabilidades, planejamento de capacidade, mapeamento de competências e resolução de conflitos de alocação foram avaliadas de forma predominantemente negativa. A ausência de

processos claros nessa área compromete a sustentabilidade da maturidade, uma vez que projetos dependem não apenas de metodologias, mas também de equipes capacitadas, alinhadas e bem estruturadas. Essa fragilidade pode ser compreendida considerando as limitações estruturais do setor público, que opera sob regras rígidas de contratação, restrições orçamentárias anuais e limitações na realocação de pessoal. Diferentemente do setor privado, a flexibilidade para ajustar equipes e recursos é reduzida, o que pode impactar a capacidade de planejamento e execução dos projetos. Assim, parte das percepções negativas pode estar associada a condicionantes institucionais e legais, e não exclusivamente à ausência de conhecimento técnico ou metodológico.

De forma consolidada, os resultados apontam que a organização se encontra em um nível intermediário-baixo de maturidade em gestão de projetos, à luz dos princípios de maturidade do OPM3 (PMI, 2013), adaptados neste estudo por meio de dimensões selecionadas do PMBOK. Os achados sugerem que as fragilidades identificadas não decorrem exclusivamente de lacunas técnicas, mas também refletem condicionantes estruturais próprios da administração pública, como rotatividade de prioridades políticas, restrições orçamentárias e dependência de instâncias decisórias superiores. Assim, a maturidade organizacional deve ser compreendida não apenas como estágio de desenvolvimento processual, mas como capacidade institucional de manter estabilidade operacional em contextos de instabilidade estratégica. Assim, torna-se fundamental implementar planos de ação direcionados para fortalecer a gestão de recursos, institucionalizar processos de escopo e promover maior engajamento dos stakeholders, garantindo evolução nos níveis de maturidade.

Com base no diagnóstico realizado sobre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, foi elaborado um plano de ações voltado a superar as lacunas identificadas e apoiar a evolução dos processos, fortalecendo a padronização e o desempenho organizacional. A implementação das ações propostas deve considerar condicionantes típicos do setor público, como limitações orçamentárias, rotatividade de cargos de liderança e necessidade de alinhamento normativo. Assim, recomenda-se que as iniciativas sejam priorizadas conforme sua viabilidade política, custo de implementação e impacto organizacional, podendo ser incorporadas gradualmente ao planejamento estratégico institucional.

4.1 Plano de Ações para Elevar a Maturidade

Com base no diagnóstico de maturidade, foi elaborado um plano de ação 5W2H direcionado às dimensões mais críticas identificadas pelo questionário: Recursos & Equipe, Escopo e Partes Interessadas. As ações propostas buscam reduzir fragilidades, padronizar processos e alinhar a organização às melhores práticas recomendadas pelo PMI (2021), visando elevar a maturidade de forma progressiva.

Na dimensão Recursos & Equipe, quatro ações foram priorizadas. Em primeiro lugar, propõe-se a definição de uma matriz RACI para garantir clareza de papéis e responsabilidades, uma vez que a pesquisa apontou percepções de sobreposição de funções e ausência de definição formal. Em seguida, prevê-se a estruturação de um plano de capacitação em competências críticas, de modo a suprir lacunas técnicas e comportamentais, com apoio direto do RH e do PMO. Complementarmente, destaca-se a necessidade de formalizar o processo de alocação de recursos, especialmente em áreas de maior demanda, como logística, e a criação de um comitê de governança para resolução de conflitos de recursos, assegurando que decisões sejam tomadas de forma transparente e alinhada aos objetivos estratégicos (Tabela 2).

What (O quê?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)	How Much (Quanto?)
Definir matriz RACI para clareza de papéis e responsabilidades	Falta de definição clara de funções gera sobreposição e conflitos (média baixa em	Todos os projetos da organização	0–3 meses (curto prazo)	PMO e Gerentes de Projeto	Mapear funções-chave, atribuir responsáveis (R), aprovadores	R$ 5.000 workshop + templates

	Recursos & Equipe – 2,60)				(A), consultados (C) e informados (I)	
Estruturar plano de capacitação em competências críticas	Ausência de mapeamento e capacitação compromete maturidade (Q15)	Projetos estratégicos e áreas de maior impacto	4–8 meses (médio prazo)	PMO e RH	Identificar lacunas de competência, criar trilhas de treinamento em gestão de projetos	R$ 20.000 treinamentopresencial + online
Formalizar processo de alocação de recursos	Conflitos de recursos sem governança definida (Q16)	Departamentos com maior demanda (ex.: logística)	0–6 meses	PMO e Diretoria	Criar política de alocação, sistema de priorização e plano de capacidade	R$ 10.000 sistemas de apoi)
Implantar comitê de governança para resolução de conflitos de recursos	60% percebem ausência de mecanismos de governança (Q16)	Nível corporativo (comitês de decisão)	6–12 meses	Diretoria, Sponsors e PMO	Criar fórum mensal de governança para resolução de conflitos de recursos	R$ 5.000 reuniões + comunicação interna
Implementar modelo padrão de coleta e rastreabilidade de requisitos	Requisitos pouco estruturados e não rastreáveis (média baixa em Escopo – 2,76)	Todos os projetos	0–3 meses	PMO e Gerentes de Projeto	Padronizar planilhas, checklists e softwares para coleta de requisitos	R$ 8.000 licenciamento de ferramentas
Tornar EAP/WBS obrigatória em todos os projetos	Ausência de padronização na decomposição do trabalho (Q6)	Projetos de médio e grande porte	4–8 meses	PMO e Sponsors	Treinamento em EAP, exigência de aprovação antes da execução	R$ 7.000 treinamento + templates
Instituir fluxo formal de controle de mudanças de escopo	Falta de processo de CCB/registro de mudanças (Q8)	Projetos com alto risco de mudanças	6–12 meses	PMO, Sponsors e Gerentes de Projeto	Criar comitê de controle de mudanças (CCB) e sistema de registro digital	R$ 10.000 sistemas + governança
Formalizar matriz de stakeholders (poder/interesse /influência)	Apenas 65% reconhecem essa prática, de forma parcial (Q17)	Projetos estratégicos	0–3 meses	PMO e Sponsors	Implantar matriz padrão em projetos estratégicos	R$ 5.000 templates + workshops
Estabelecer rotina de engajamento do sponsor em decisões-chave	Sponsor pouco atuante (Q18 – alta neutralidade)	Todos os projetos críticos	4–8 meses	Sponsors e Diretoria	Reuniões trimestrais de decisão, atas de aprovação formal	R$ 3.000 gestão documental
Criar planos específicos de comunicação para stakeholders	Gestão de expectativas pouco estruturada (Q19)	Projetos de maior impacto organizacional	6–12 meses	PMO e Comunicaçã o Interna	Mapear expectativas, criar plano de comunicação segmentado	R$ 5.000 campanhas + comunicação interna
Implementar práticas de Gestão da Mudança (OCM)	55% não percebem ações estruturadas (Q20)	Projetos de transformação e inovação	6–12 meses	PMO, RH e Diretoria	Adotar metodologia de OCM (ex.: ADKAR), treinamento e acompanhame nto	R$ 20.000 consultoria + treinamento

Tabela 2. Plano de Ação 5W2H
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nas dimensões Escopo e Partes Interessadas, as ações propostas priorizam a institucionalização de práticas capazes de reduzir as fragilidades identificadas no diagnóstico. Para Escopo, concentram-se na formalização de requisitos, da EAP/WBS e do controle de mudanças; para Partes Interessadas, no mapeamento e engajamento de stakeholders e patrocinadores, na comunicação estruturada e na gestão da mudança organizacional. Em conjunto, essas medidas buscam ampliar a padronização, a governança e a previsibilidade na condução dos projetos.

Em termos de cronograma e recursos, o plano foi estruturado em três horizontes de tempo: curto prazo (0–3 meses), médio prazo (4–8 meses) e longo prazo (9–12 meses). Estima-se um custo aproximado de R$ 80.000,00, distribuídos entre treinamentos, consultoria, aquisição de ferramentas, sistemas de apoio e ações de comunicação interna. O PMO foi designado como principal responsável pela coordenação das iniciativas, em conjunto com gerentes de projeto, patrocinadores e a área de RH. A implementação dessas ações oferece um caminho estruturado para evoluir a maturidade em gerenciamento de projetos e sustentar melhorias contínuas na gestão pública, servindo de base para as conclusões apresentadas a seguir.

No que se refere ao aspecto orçamentário, observa-se que as medidas sugeridas se concentram prioritariamente em ajustes processuais, capacitação interna e formalização de práticas já parcialmente existentes, não demandando, em sua maioria, criação de novas estruturas ou aumento expressivo de despesas permanentes. Tal característica favorece sua compatibilidade com os limites fiscais e com o ciclo orçamentário anual. Sob o ponto de vista político-institucional, a efetividade das ações depende do patrocínio ativo da alta gestão e do alinhamento com prioridades estratégicas do órgão. Em contextos ministeriais, mudanças estruturais tendem a demandar apoio decisório superior e articulação intersetorial. Assim, recomenda-se que a implementação ocorra de forma gradual e incremental, priorizando iniciativas de menor resistência organizacional e maior impacto sistêmico, de modo a aumentar sua viabilidade política e sustentabilidade no médio prazo.

5 Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos em um órgão da administração pública federal brasileira, à luz do referencial do PMI, e propor ações de melhoria que fortaleçam processos, padronização e desempenho dos projetos. O estudo evidencia a relevância do diagnóstico de maturidade como instrumento de suporte à tomada de decisão, ao identificar oportunidades de fortalecimento da governança, da padronização de processos e do engajamento das equipes. Do ponto de vista prático, o plano proposto pode orientar gestores e patrocinadores na priorização de iniciativas, contribuindo para maior previsibilidade, eficiência e alinhamento estratégico dos projetos.

Os resultados indicaram que o órgão se encontra em estágio intermediário de maturidade, com avanços relevantes em determinadas dimensões, mas ainda com fragilidades estruturais, especialmente nas áreas de escopo, recursos e partes interessadas. A análise demonstrou que tais fragilidades não decorrem exclusivamente de lacunas técnicas, mas também de condicionantes institucionais próprios do ambiente governamental, como restrições orçamentárias, rigidez normativa, múltiplos níveis decisórios e influência de dinâmicas políticas. Nesse sentido, o estudo reforça a importância de adaptar modelos de maturidade à realidade da gestão pública, reconhecendo suas especificidades estruturais. As propostas de intervenção foram, portanto, priorizadas nas dimensões que apresentaram maior fragilidade no diagnóstico, enquanto Integração & Governança e Cronograma, por apresentarem os melhores índices relativos, não foram consideradas prioritárias para ações imediatas, sem prejuízo da manutenção e do monitoramento das práticas existentes.

Cabe registrar, ainda, as limitações inerentes ao método adotado. A amostra reduzida e de natureza intencional restringe a possibilidade de generalização estatística dos achados para outras estruturas ministeriais ou organismos internacionais. Além disso, embora o instrumento tenha buscado capturar a percepção qualificada dos respondentes, parte dos dados reflete avaliações subjetivas, passíveis de vieses individuais ou culturais. Ressalta-se, contudo, que a pesquisa incluiu análise documental interna — tais como registros administrativos e instrumentos formais de gestão — utilizada para subsidiar a interpretação dos resultados. Em razão do dever de confidencialidade e da natureza institucional do órgão analisado, tais documentos não puderam ser reproduzidos ou detalhados neste trabalho, preservando-se os princípios éticos e de sigilo administrativo.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra, a incorporação de indicadores objetivos de desempenho e a realização de estudos comparativos entre diferentes órgãos públicos ou organismos internacionais, de modo a aprofundar a compreensão sobre a relação entre maturidade em gerenciamento de projetos, governança e desempenho institucional.

Conclui-se que fortalecer a maturidade em gerenciamento de projetos, no contexto analisado, não constitui apenas aprimoramento técnico-operacional, mas estratégia estruturante interorganizacional e elevada exposição política, a consolidação de práticas maduras de planejamento, controle e coordenação torna-se elemento central para assegurar previsibilidade, transparência e geração de valor público sustentável.

Referências

Barghi, B., & Shadrokh Sikari, S. (2020). Qualitative and quantitative project risk assessment using a hybrid PMBOK model developed under uncertainty conditions. Heliyon, 6, Article e03097. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e03097

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of Management, 43, 1661–1692. https://doi.org/10.1177/0149206316680030

Chang, W. S., & Lin, Y. T. (2019). The effect of lead-time on supply chain resilience performance. Asia Pacific Management Review, 24, 298–309. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2018.10.004

Cintra, R. F., Cruz, M. S. Y., Kochi, T. G., & Ribeiro, I. (2022). SWOT analysis in customer service company perspective. Ágora: Revista de Divulgação Científica, 27.

Gil, A. C. (2019). Métodos e técnicas de pesquisa social. 2014. *São Paulo: Atlas Editora AS*.

Ismaeil, E. M. H., & Sobaih, A. E. E. (2024). A proposed model for variation order management in construction projects. Buildings, 14. https://doi.org/10.3390/buildings14030726

Jo, H., & Park, D. H. (2023). Mechanisms for successful management of enterprise resource planning from user information processing and system quality perspective. Scientific Reports, 13, 1–16. https://doi.org/10.1038/s41598-023-39787-y

Juarez-Tarraga, A., Santandreu-Mascarell, C., & Marin-Garcia, J. A. (2021). Data set on the use of continuous improvement programs in companies from open-ended questions. Frontiers in Psychology, 12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.693727

Kans, M., & Ingwald, A. (2016). Business model development towards service management 4.0. Procedia CIRP, 47, 489–494. https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.03.228

Karim, M. A., Ong, T. S., Ng, S. H., Muhammad, H., & Ali, N. A. (2022). Organizational aspects and practices for enhancing organizational project management maturity. Sustainability, 14, 1–21. https://doi.org/10.3390/su14095113

Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Wiley.

Kim, S., Egan, T. M., & Moon, M. J. (2014). Managerial coaching efficacy, work-related attitudes, and performance in public organizations: A comparative international study. Review of Public Personnel Administration, 34, 237–262. https://doi.org/10.1177/0734371X13491120

Krpan, L., Cvitković, I., Klečina, A., & Pupavac, D. (2023). Project management methodology in regional self-government units. Systems, 11. https://doi.org/10.3390/systems11030143

Liang, X., Shen, G. Q., & Guo, L. (2015). Improving management of green retrofits from a stakeholder perspective: A case study in China. International Journal of Environmental Research and Public Health, 12, 13823–13842. https://doi.org/10.3390/ijerph121113823

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 22(140), 1–55.

Love, P. E. D., & Ika, L. A. (2021). The context of transport project cost performance: Insights from contract award to final construction costs. Research in Transportation Economics, 90, Article 101062. https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.101062

Love, P. E. D., & Ika, L. A. (2022). Making sense of hospital project (mis)performance: Over budget, late, time and time again—why? and what can be done about it? Engineering, 12, 183–201. https://doi.org/10.1016/j.eng.2021.10.012

Negruşa, A. L., Toader, V., Rus, R. V., & Cosma, S. A. (2016). Study of perceptions on cultural events' sustainability. Sustainability, 8. https://doi.org/10.3390/su8121269

Novelli, J. G. N., & Souza, D. R. S. (2024). The challenges of connecting situational leadership and emotional intelligence. Revista de Administração da UFSM, 17, Article e2. https://doi.org/10.5902/1983465985564

O'Connor, N. G., Du, Y., Yang, Z., & Akbari, M. (2023). Managing from a distance in international purchasing and supply. Operations Management Research, 16, 594–619. https://doi.org/10.1007/s12063-022-00291-7

Park, J., Choi, W., & Jung, S. U. (2022). Exploring trends in environmental, social, and governance themes and their sentimental value over time. Frontiers in Psychology, 13, 1–16. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890435

Prado, D. (2015). Maturidade em gerenciamento de projetos. (3a. ed.). Nova Lima: FALCONI Editora.

Project Management Institute. (2013). Organizational project management maturity model (OPM3) (3rd ed.).

Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (6th ed.).

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.).

Sequeira, S., & Lopes, E. (2015). Simple method proposal for cost estimation from work breakdown structure. Procedia Computer Science, 64, 537–544. https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.559

Shahsavand, P., Marefat, A., & Parchamijalal, M. (2018). Causes of delays in construction industry and comparative delay analysis techniques with SCL protocol. Engineering, Construction and Architectural Management, 25, 497–533. https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2016-0220

Wyrozebski, P., & Pawlak, R. (2021). The role and meaning of lessons learned in project knowledge management in organizations in Poland. Procedia Computer Science, 192, 2396–2405. https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.008

Xu, J., & Sim, J. W. (2017). Are costs really sticky and biased? Evidence from manufacturing listed companies in China. Applied Economics, 49, 5601–5613. https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1316823

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos (5ª ed.). Bookman.